

УДК: 005.332.4:331.101.3

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОДНА З ПЕРЕДУМОВ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Білецька Г. С., асистент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
Україна, м. Київ

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають нагальними завданнями керівників. В статті розглянуто підходи до формування систем мотивації працівників у підприємствах, визначено найбільш важливі принципи та вимоги до її формування, наведено ознаки ефективності існуючих систем мотивації персоналу.

Ключові слова: система мотивації, персонал, підприємство, принципи і вимоги, конкурентоспроможність.

Билецкая А. С. Подходы к формированию системы мотивации персонала предприятий как одно из условий повышения их конкурентоспособности / Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, Украина, г. Киев

Важным качеством современного общества есть приоритетное внимание к персоналу – ведущему производственному фактору, резерву экономического роста и конкурентоспособности. Мотивация труда персонала, создание условий для его заинтересованности в результатах деятельности предприятия, развитие социального партнерства становятся

неотложными задачами руководителей. В статье рассмотрено подходы к формированию систем мотивации работников на предприятиях, определено наиболее важные принципы и требования к ее формированию, наведено признаки эффективности существующих систем мотивации персонала.

Ключевые слова: система мотивации, персонал, предприятие, принципы и требования, конкурентоспособность.

Biletska G. S. Approaches to the formation of personnel motivation system of enterprises as one of the preconditions to improve their competitiveness / National university of life and environmental sciences of Ukraine, Ukraine, Kyiv

An important feature of modern society is the priority attention to staff – leading factors of production, reserve of economic growth and competitiveness. Motivation of the personnel, creating the conditions for its interest in the outcome of the company, development of social partnership becomes an urgent tasks of managers. The article deals with approaches to the formation of the motivation of employees in enterprises, identifying the most important principles and requirements for its formation, presented signs of the effectiveness of existing systems of motivation.

Key words: motivation system, personnel, enterprise, principles and requirements, competitiveness.

Вступ

В нинішніх умовах соціально-економічного розвитку, що склалися в Україні, неефективне використання людських ресурсів, від яких значною мірою залежить піднесення вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя громадян, призводить до зниження продуктивності праці, низьких фінансових результатів переважної більшості господарюючих суб'єктів, особливо у сфері АПК.

У зв'язку із цим важливим завданням є створення належних умов для спокійної, ритмічної, продуктивної роботи індивідів і колективів для розкриття та розвитку їх індивідуальних здібностей, творчого потенціалу. Актуальними залишаються проблеми визначення найбільш дієвих у цей період важелів

впливу на персонал, розробки й упровадження стимулюючих систем, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою, дають змогу модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямі, що забезпечить досягнення високих виробничих результатів та стійких конкурентних позицій на ринку.

Отже, за сучасних ринкових умов формування ефективної мотиваційної системи на підприємствах є одним з найбільш актуальних питань.

Аналіз публікацій вітчизняних вчених за останні роки свідчить про зростаюче розуміння того, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому та кожного підприємства зокрема є неможливим без формування конкурентоспроможності робочої сили, без створення системи мотивації, адекватної певному етапу ринкових перетворень. Проблеми мотивації і розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги І. Борисенко, Н. Верхоглядової, О. Гуторової, Н. Диканя та інших українських вчених.

Метою статті є комплексне дослідження підходів до формування системи мотивації працівників у підприємствах, визначення найбільш важливих принципів та вимог до її формування, наведення ознак ефективності існуючих систем мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [1].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. Він зазначає, що мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації [2].

На думку іншого науковця, мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і мають задовольнятися якомога повніше [3]. Проте їх досягнення неможливе без формування дієвої системи мотивації персоналу.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації) [4].

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до організації. Правильне відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами. Для формування позитивного і активного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання.

Формування система мотивації праці є тривалим трудомістким процесом і включає в себе такі етапи:

- пошук незадоволених потреб особистості (колективу), що розглядається;
- аналіз можливих благ, які здатні задовольнити потребу;
- вибір стимулів (благ), які можуть бути доступні особі;
- встановлення комплексу взаємопідсилюючих стимулів;
- реалізація стимулюючого впливу;
- отримання заданого (прогнозованого) результату [4].

В процесі формування дієвої системи мотивації беруть участь як керівний склад підприємства, так і пересічні працівники (табл. 1) [5].

Відповідальні за розробку і впровадження системи мотивації

Посада	Відповідає за:	Результати
Генеральний директор	<ul style="list-style-type: none"> – затвердження концепції системи мотивації – підтримку впровадження системи мотивації в фірмі – оцінку ефективності системи мотивації 	– гарантія дієздатності системи мотивації
Менеджер з персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – розробку концепції системи мотивації – залучення вищого і середнього керівництва в процес розробки і впровадження системи мотивації – впровадження системи мотивації на всіх рівнях компанії – контроль виконання системи мотивації – аналіз ефективності системи мотивації – забезпечення відповідності і адекватності системи мотивації поточному стану підприємства 	– успішна розробка і подача системи мотивації співробітникам підприємства
Керівники підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> – участь в розробці системи мотивації – оцінку робочої системи мотивації по відношенню до свого підрозділу – участь у впровадженні системи мотивації в своєму підрозділі – виконання системи мотивації на рівні свого підрозділу 	– забезпечення дієздатності системи мотивації
Рядові співробітники	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення зворотного зв'язку по системі мотивації 	– виявлення «вузьких» місць в системі мотивації

Проаналізувавши табл. 1, можна зробити висновок, що відповідальність за розробку і подачу системи мотивації лежить на менеджеру з персоналу. Він має розробити концепцію системи мотивації, залучити керівництво до процесу розробки, впровадити цю систему на всіх рівнях підприємства та проконтролювати виконання цієї системи. Керівники підрозділів також беруть участь у розробці системи мотивації, вони мають забезпечити її дієздатність. Рядові співробітники забезпечують зворотній зв'язок по системі мотивації. Основною метою зворотного зв'язку є діалог між керівником і персоналом, тобто отримання нової інформації про потреби працівників і допомога у їх реалізації. Тоді працівники так само допомагатимуть і керівництву у реалізації інтересів компанії. Чим більше колектив підприємства на чолі з керівником схожий на команду односторонців, тим менша ймовірність, що звідти підуть

кваліфіковані працівники. Така компанія працюватиме ефективніше за конкурентів. Крім того ефективна система мотивації суттєво обмежує вплив негативної інформації про підприємство, оскільки самі працівники захищатимуть імідж компанії, маючи позитивні приклади відносин між керівництвом і персоналом.

Для того щоб система мотивації на підприємстві ефективно виконувала свої функції, тобто спонукала персонал до більш якісної праці, потрібно дотримуватись певних принципів при її формуванні.

У своїй статті «Как заставить людей работать на вас» директор консалтингової компанії С. Шпитонков пропонує 3 основних принципи.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат. Мотивація не може існувати заради самої себе. При цьому важливе значення має тісний зв'язок з життєвими циклами компанії. Співробітники повинні розуміти, що якщо компанія знаходиться на кризовому ринку або на етапі свого згасання, то не варто очікувати в цих важких умовах доходу вище встановленої ринкової планки.

По-друге, система мотивації повинна бути простою і ясною. Дану систему повинен розуміти кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керуючих. Якщо торговий представник буде не в змозі цю систему самостійно зрозуміти, підрахувати чи виміряти - можна вважати, що така мотивація вже втратила половину своєї ефективності. Щоб перевірити, як йдуть справи, можна вибрати не самого кмітливого менеджера і показати йому мотиваційну схему. Якщо він її зрозуміє, можна сміливо запускати її в роботу.

Система мотивації повинна бути керована і змінювана. Якщо змінюється ситуація на ринку або всередині компанії, видозмінюються мета або завдання відділу, система мотивації повинна негайно на це реагувати [6].

До цих принципів можна додати ще декілька, які представлено у статті «Десять принципів системи мотивації персоналу».

Відкритість і об'єктивність – будь-яка система стимулювання (зарплата, премія, штрафи) повинна бути максимально зрозумілою для всіх

співробітників, а значить, справедливою. Кожен працівник повинен знати, за що він отримує винагороду або покарання. Уявіть, що зарплата (а це один з найдієвіших стимулюючих факторів) час від часу залежить від непередбачених обставин, а щоб її розрахувати, треба врахувати численні незрозумілі співробітникам коефіцієнти. У такій ситуації легко народжуються чутки про те, що керівництво спеціально всіх заплутує, щоб менше заплатити.

Заохочення за результат – співробітник повинен бачити зв'язок між результатом своєї праці і заохоченням (будь то зарплата або можливість отримати додатковий вихідний день). Кожен працівник повинен розуміти, що він в змозі якось вплинути на рівень свого заробітку. Існує така процедура, як атестація, або оцінка персоналу. Після неї можна зробити висновки про досягнення будь-якого співробітника за звітний період. І якщо в ході атестації позначаються заслуги, припустимо, бухгалтера, то подальше підвищення зарплати стане стимулювати його до досягнень у майбутньому.

Підвищення самостійності і відповідальності співробітників – потрібно делегувати свої повноваження. Багатьом керівникам властиво недооцінювати своїх підлеглих, а останні це завжди відчують. Делегування повноважень проявляється у:

- послабленні контролю, але збереженні звітності, підвищивши відповідальність кожного за свою роботу. Звичайно, мова йде не про потурання. Можливо, і стиль управління не має сенсу міняти повністю, адже можна обмежитися якоюсь однією областю діяльності підлеглого, довіривши її йому;

- наданні співробітникам додаткових повноважень, свободи у виконанні обов'язків або в прийнятті рішень. Іноді це може бути просто надання вибору;

- постановці нових, більш складних завдань, з якими співробітник раніше не стикався, нехай внесе різноманітність у свою діяльність, а робота перестане бути рутинною.

Індивідуальний підхід («адресна» мотивація) – кожна людина унікальна, у кожного своя ієрархія потреб. Ґрунтуючись тільки на віці або на статусі, важко

збудувати стійку ефективну систему мотивації. Орієнтована на особистість система мотивації – найбільш дієва. Звичайно, вона вимагає величезного терпіння і уваги до співробітників. Принцип «адресної» мотивації можна застосовувати незалежно від чисельності колективу компанії. Навіть дуже велику компанію можна розділити на керовані одиниці (від 2 до 20 осіб), де «адресна» мотивація цілком реалізовується [7].

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [8].

Оцінити ефективність існуючої системи мотивації персоналу можна за допомогою певних ознак (табл. 2) [6].

Таблиця 2

Ознаки ефективності існуючої системи мотивації персоналу

Ознаки ефективності існуючої системи мотивації персоналу		Ознаки неефективності існуючої системи мотивації персоналу	
1	Стабільні результати	1	Низькі або нестабільні результати
2	Регулярне виконання поставлених задач	2	Періодичне виконання задач
3	Низька плинність кадрів	3	Висока плинність кадрів, де більшу частину займають співробітники, які звільняються за власним бажанням

4	Готовність співробітників прийти на допомогу колегам і керівництву компанії	4	Байдуже ставлення до роботи, відсутність допомоги
5	Енергійні співробітники готові брати участь у впровадженні змін	5	Опір змінам і постійна наявність скарг і погрози звільнення

Отже, якщо підприємство отримує стабільні результати, працівники регулярно і вчасно виконують поставлені перед ними задачі, вони готові прийти на допомогу колегам і керівництву компанії та брати активну участь у впровадженні змін, при цьому спостерігається низька плинність кадрів, то можна говорити про те, що існуюча система мотивації персоналу є ефективною у даній компанії.

Висновки. Навіть при перспективних планах, ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні, але при низькому рівні мотивації праці не буде зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів трудової діяльності.

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи показують, що формування дієвої системи мотивації трудових колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є впливовими факторами підвищення ефективності виробництва як умови забезпечення конкурентоздатності підприємств.

Для забезпечення дієвості та високої ефективності системи мотивації на підприємстві потрібно дотримуватись певних принципів при її формуванні та вимог у процесі подальшого функціонування.

Порівнюючи результати діяльності організації з орієнтовними ознаками, що характеризують ефективність системи мотивації, можна робити певні висновки стосовно існуючих мотиваційних заходів і підходів та планувати подальші дії в цьому напрямку. Основним мірилом, що свідчить про дієвість системи мотивації на підприємстві, є рівень задоволеності працівників умовами та результатами своєї праці, їх бажання вдосконалюватися та працювати на благо підприємства, що, в результаті, знаходить своє відображення у високій конкурентоспроможності кожного індивіда та підприємства в цілому.

Література:

1. Гуторова О. О. *Основи менеджменту: навч. посібник* / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.
2. Дафт Р. Л. *Менеджмент*. – СПб.:Питер, 2000. – 832 с.
3. Дикань Н. В. *Менеджмент: навч. посібник* / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
4. Верховлядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. *Економіка підприємства* – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 384 с.
5. Козаченко А. В. *Зарубежный опыт мотивации труда* [Електронний ресурс] // Інтернет-портал для управлінців; розділ «Управління персоналом». – 2010. – Режим доступу до статті:
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
6. Шпитонков С. *Как заставить людей работать на вас* [Електронний ресурс] // Інтернет-портал для управлінців; розділ «Управління персоналом». – 2013. – Режим доступу до статті:
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>
7. Цветкова А. *10 принципов системы мотивации персонала* [Електронний ресурс] // Газета «Автомийка». – 2008. – Режим доступу до статті:
<http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html>
8. Коритко С. *Формування системи мотивації праці на підприємстві* [Електронний ресурс] // Студентський науковий вісник «Керівник.Інфо». – 2012. – Режим доступу до статті: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

References:

1. Hutorova O. O. *Osnovy menedzhmentu: navch. posibnyk* / Khark. nats. ahrar. un-t im. V. V. Dokuchayeva. – Kharkiv: KhNAU, 2009. – 327s.
2. Daft R. L. *Menedzhment*. – SPb.:Pyter, 2000. – 832 s.
3. Dykan' N. V. *Menedzhment: navch. posibnyk* / N. V. Dykan', I. I. Borysenko. – K.: Znannya, 2008. – 389 s.
4. Verkhohlyadova N. I., Yadrans'kyu D. M., Ivannikova N. A. *Ekonomika pidpryyemstva* – K.: «Vydavnychyu dim «Profesional», 2008. – 384 s.

5. Kozachenko A. V. Zarubezhnyy opyt motyvatsyy truda [Elektronnyy resurs] // Internet-portal dlya upravlintsiv; rozdil «Upravlinnya personalom». – 2010. – Rezhym dostupu do statii: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>
6. Shpytonkov S. Kak zastavyt' lyudey rabotat' na vas [Elektronnyy resurs] // Internet-portal dlya upravlintsiv; rozdil «Upravlinnya personalom». – 2013. – Rezhym dostupu do statii: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>
7. Tsvetkova A. 10 pryntsypov systemy motyvatsyy personala [Elektronnyy resurs] // Hazeta «Avtomyyka». – 2008. – Rezhym dostupu do statii: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html>
8. Korytko S. Formuvannya systemy motyvatsiyi pratsi na pidpryyemstvi [Elektronnyy resurs] // Student-s'kyi naukovy visnyk «Kerivnyk.Info». – 2012. – Rezhym dostupu do statii: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>